



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS
ÁREA: EMPREENDEDORISMO

EMPREENDEDORISMO

THIARA DAS NEVES PEREIRA
MATRÍCULA: 2020096-6

Brasília-DF, novembro de 2004

THIARA DAS NEVES PEREIRA

EMPREENDEDORISMO

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Alano Nogueira Matias.

Brasília-DF, novembro de 2004



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR Prof. Alano Nogueira Matias.	
2. PROFESSOR CONVIDADO Prof.:	
3. PROFESSOR CONVIDADO Prof.:	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília-DF, ____ de novembro de 2004.

Dedicatória

A meus pais, Jomar Fernandes e Terezinha das Neves que tanto me ensinaram, e ao Professor Alano Nogueira Matias, pelo profissionalismo com que conduziu os trabalhos de orientação.

I

Agradecimentos

À minha família, pelo suporte nesta minha trajetória. Aos professores, por todos os conhecimentos passados.

“O progresso tem um sentido discernível que se estende para além da técnica, de tal maneira que está a seu serviço seria o mesmo que ter uma vocação penetrada de sentido”.

Max Weber

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
	1.1 Justificativa.....	4
	1.2 Identificação do tema.....	6
	1.2.1 Delimitação do tema.....	7
	1.3 Objetivos.....	7
	1.3.1 Objetivo Geral.....	7
	1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
	1.4 Formulação do Problema.....	7
	1.5 Hipóteses.....	8
2	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	9
	2.1 Metodologia aplicada para elaboração do trabalho.....	9
	2.1.1 Metodologia.....	9
	2.1.2 Métodos de abordagem.....	9
	2.1.3 Método de procedimentos.....	10
	2.1.4 Técnicas de pesquisa.....	10
	2.1.5 Universo da pesquisa.....	11
	2.1.6 Técnicas de amostragem.....	11
3	EMBASAMENTO TEÓRICO.....	12
	3.1 Conceito de empreendedorismo.....	12
	3.1.1 Evolução do termo empreendedor e a história das empresas.....	15
	3.1.2 O empreendedorismo no Brasil.....	24
	3.2 Planejamento Estratégico.....	28
	3.3 Planejamento para a Qualidade.....	37
	3.4 Treinamento.....	42
	3.5 Plano de Negócios.....	48

4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	52
	4.1Análise dos dados.....	61
5	TESTE DAS HIPÓTESES.....	63
6	CONCLUSÃO.....	64
7	RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	66
8	BIBLIOGRAFIA.....	68
9	APÊNDICES.....	72
	9.1 Apêndice I – Autorização para aplicação do questionário.....	73
	9.2 Apêndice II – Questionário aplicado junto às lojas de autopeças.....	74

LISTA DE QUADROS

1 – Quadro I – Causas do fracasso das <i>start-ups</i> americanas (SBA, 1998).....	29
------------------------------------------------------------------------------------	----

LISTA DAS TABELAS

1 – TABELA I – Sobre a frequência que a empresa costuma participar de treinamentos.....	47
2 – TABELA II – Sobre a influência do treinamento no desempenho do negócio.....	48
3 – TABELA III – Sobre a razão da não utilização de treinamentos.....	49
4 – TABELA IV – Sobre a elaboração de um plano de negócios.....	50
5 – TABELA V – Sobre a frequência da elaboração de um planejamento estratégico.....	51
6 – TABELA VI – Sobre a frequência da elaboração de um planejamento para a qualidade.....	52
7 – TABELA VII – Sobre a principal causa das altas taxas de mortalidade dos novos empreendimentos.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

1 – GRÁFICO I – Sobre a freqüência que a empresa costuma participar de treinamentos.....	47
2 – GRÁFICO II – Sobre a influência do treinamento no desempenho do negócio...	48
3 – GRÁFICO III – Sobre a razão da não utilização de treinamentos.....	49
4 – GRÁFICO IV – Sobre a elaboração de um Plano de Negócios.....	50
5 – GRÁFICO V – Sobre a freqüência da elaboração de um planejamento estratégico.....	51
6 – GRÁFICO VI – Sobre a freqüência da elaboração de um planejamento para a qualidade.....	52
7 – GRÁFICO VII – Sobre a principal causa das altas taxas de mortalidade dos novos empreendimentos.....	53

RESUMO

O presente trabalho trata do empreendedorismo e da sua importância na economia do país. Tendo em vista que a riqueza de um país é medida por sua capacidade de produzir, e que a maior parte dos negócios que são abertos no Brasil são pequenas empresas, se torna clara a necessidade de disseminar a cultura empreendedora, bem como auxiliar esses negócios por meio de pesquisas que ajudem na gestão da empresa, além de auxílio do governo no que diz respeito à carga tributária e políticas econômicas a favor dessas empresas. As micro e pequenas empresas empregam cerca de 34% da mão-de-obra economicamente ativa do Brasil, ou seja, elas são as grandes geradoras de emprego e renda do país. A monografia aborda temas como: o conceito do termo empreendedorismo; a evolução do empreendedorismo no mundo e no Brasil; planejamento estratégico; planejamento para a qualidade; treinamento e plano de negócios. O trabalho tem como objetivo principal demonstrar a relação entre a capacitação dos empreendedores e o sucesso dos seus negócios. Como objetivos específicos pretendeu-se conhecer o conceito do empreendedorismo através de pesquisa bibliográfica, bem como conhecer as possíveis causas do sucesso e do insucesso de empresas por meio da aplicação de questionários junto aos empreendedores no ramo de venda de peças e acessórios para automóveis na Asa Norte. Tomando-se como base a influência que o empreendedorismo exerce na economia de um país, o tema foi escolhido para ajudar a explicar a causa das altas taxas de mortalidade dos novos negócios, para que esses fatores sejam minimizados, tornando possível uma melhora significativa na situação econômica do país. A questão problema que se busca responder é: a falta de capacitação dos empreendedores influencia no sucesso dos seus negócios. A conclusão a que se chegou foi que a capacitação, apesar de não ser o único, é um dos fatores que influencia fortemente nos resultados de uma empresa.

1. INTRODUÇÃO

A cultura empreendedora vem se espalhando pelo mundo. No Brasil o conceito vem se difundido mais intensamente a partir do final da década de 1990. O auge do empreendedorismo brasileiro ocorreu em 2000, com divulgação dos resultados do Global Entrepreneurship Monitor - GEM, estudo realizado pelo Babson College e London Business School, com o objetivo de medir a atividade empreendedora dos países. Nesse ano o Brasil ficou em primeiro lugar no mundo. Apesar do reconhecimento internacional da capacidade empreendedora dos brasileiros, existe um ponto preocupante com relação ao tema: os nossos novos negócios não apresentam bons resultados. Apesar de ter sido considerado o país que mais abre negócios, o índice de mortalidade das novas empresas logo nos primeiros anos chega à casa dos 70%.

Pela pesquisa da GEM junto à população adulta entre 18 e 64 anos, foi possível observar dois tipos distintos de empreendedorismo. Detectou-se que uma grande proporção de indivíduos não estão engajados com atividades empreendedoras por opção calcada na vocação ou num perfil psicológico propenso a este tipo de atividade, e sim pelo simples fato de não encontrarem alternativa melhor para trabalhar e gerar renda para si e seus familiares. Esse contingente de pessoas representava 55,4% dos empreendedores em 2002. Com esse resultado, o Brasil fica posicionado entre os países participantes, como o país com a maior taxa de empreendimentos motivados pela necessidade, à frente da Argentina, China, Chile e a Índia.

A abertura de novos negócios por necessidade acontece pelo fato de as pessoas estarem sem emprego. O aumento do desemprego ocorreu porque as grandes empresas brasileiras tiveram que se adequar às regras da globalização, a qual

exige maior competitividade e menores custos. Os funcionários que foram demitidos aplicaram suas reservas na criação de seus próprios negócios. Só que muitos deles se lançaram no mundo empresarial sem uma preparação prévia de como administrar uma empresa, e acabam atuando de maneira empírica e sem planejamento. O resultado desse tipo de aventura acaba sendo as altas taxas de mortalidade desses novos empreendimentos.

A pesquisa realizada pelo Sebrae “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil” revela que 32% das empresas extintas nos últimos quatro anos não procuraram qualquer tipo de assessoria para o gerenciamento da empresa. Do universo de empresas que foram extintas nos últimos quatro anos (de 2000 a 2004), apenas 3% procuraram pela ajuda do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

Numa projeção feita pelo Sebrae da mortalidade das empresas pesquisadas, abertas em 2000, 2001 e 2002, estima-se que 772.679 mil empresas foram fechadas nos três anos, representando a perda de 2,4 milhões de empregos. Para os empresários, pressupõe-se desperdício de investimentos da ordem de R\$ 19,8 bilhões.

De acordo com o levantamento do GEM, os grandes entraves para as micro e pequenas empresas estão no acesso e no custo do capital necessário; na elevada carga de tributos e exigências fiscais e legais; na capacitação para a gestão do negócio e no fato de que políticas e programas dedicados ao setor não serem adequados à realidade do empreendedor.

A riqueza de um país é medida por sua capacidade de produzir. Tendo em vista que a maior parte dos negócios que são abertos no país são pequenas empresas, o melhor recurso de que se dispõe para ajudar a solucionar os problemas sócio-

econômicos do Brasil é a disseminação da cultura empreendedora e o auxílio a esses donos de negócios. Dessa forma, o trabalho traz a análise da literatura sobre o assunto, abordando obras de autores como José Carlos Dornelas; Idalberto Chiavenato; Fernando Dolabela; Ronald Degen; Peter Drucker, dentre outros, para fornecer esclarecimentos convincentes sobre o tema.

O presente trabalho tem como delimitação do tema – a relação entre a capacitação dos empreendedores e o sucesso de seus negócios, objetivando comprovar que a capacitação é um dos fatores essenciais para o bom desempenho de uma empresa e analisar alguns pontos-chave que a pessoa que deseja abrir um negócio deve conhecer.

A monografia foi estruturada em cinco partes principais, a saber:

A primeira é formada pela justificativa do trabalho, o tema, a delimitação do tema, o problema, as hipóteses consideradas para realizá-lo, o objetivo geral e os objetivos específicos.

A segunda parte traz a metodologia científica utilizada para a elaboração do trabalho.

A terceira consiste no embasamento teórico sobre o tema.

A quarta parte trata da apresentação dos dados, coletados no questionário, que serviram de subsídio à monografia.

A quinta parte traz a análise dos dados do questionário confrontados com as teorias do empreendedorismo.

1.1 Justificativa

As micro e pequenas empresas são as grandes geradoras de emprego e renda, ou seja, elas ajudam a promover o desenvolvimento econômico do país. Logo, é de vital importância para o Brasil que esses empreendimentos tenham sucesso.

Segundo os dados do Sebrae, o total de empresas formais em atividade no Brasil, em 2001, alcançava 4,63 milhões de unidades, nos setores da indústria, comércio e serviços. As microempresas representavam 93,9% do total de firmas. O conjunto das micro e pequenas empresas alcançava 99,2% do total. Apenas 0,3% das empresas é de grande porte. A geração de empregos das empresas formais alcançava, um total de 25,8 milhões de ocupações na economia formal urbana (excluídos os empregados do setor público), ou seja, cerca de 34% de toda a população economicamente ativa ocupada no Brasil. Daquele total, 56,1% estavam empregados em micro e pequenas empresas, alcançando 14,5 milhões de pessoas. As micro e pequenas empresas (formais) pagaram, em 2001, salários e outros rendimentos aos seus empregados e proprietários no valor total de R\$ 49,7 bilhões, valor que representa 25,6% de toda a massa salarial e outros rendimentos distribuídos pela totalidade das empresas.

Além das empresas formais, a pesquisa do Sebrae, de 1997, estimou a existência de 9.477.973 de pequenos negócios informais, ocupando um total de 12,9 milhões de pessoas, representando 25% de toda a população ocupada no meio urbano.

O sucesso desses empreendimentos influencia no sucesso econômico do país. Só que o desempenho desses negócios vem sendo desastroso. 73% das empresas

abertas no país fecham no prazo máximo de cinco anos, sendo que 39% morrem logo no primeiro ano. Uma das principais razões desses resultados é o fato de muito dos nossos empreendedores entrarem no mundo dos negócios com pouca ou nenhuma capacitação, planejamento ou visão de onde querem chegar. Acabam se tornando aventureiros que, em poucos meses, se decepcionam e têm que encarar a falência.

A algumas décadas atrás era possível abrir um negócio sem preparação e obter sucesso, já que a situação econômica era mais favorável, a concorrência menor e os clientes menos exigentes. Mas desde o final do século XX, a conjuntura política e econômica se modificou. O mercado brasileiro foi aberto pelo presidente Fernando Collor de Mello, no início da década de 90, ocasionando um aumento significativo da concorrência, e revelando o atraso em que viviam as empresas brasileiras, devido ao protecionismo, quando chegaram ao país multinacionais que já adotavam os conceitos modernos de administração; a retração da economia e aumento dos juros foi o caminho adotado pelo governo de Fernando Henrique Cardoso para abaixar a inflação, que se encontrava galopante desde o fim da ditadura militar, e para atrair novos investidores para o país; os meios de comunicação em massa se espalharam pelo Brasil, tornando os consumidores mais bem informados e, conseqüentemente, mais exigentes.

Com esse novo cenário, a preparação dos donos de negócios se tornou imprescindível. Os empreendedores, independentemente do porte dos seus negócios, precisam aprender a planejar, implementar estratégias, gerenciar o fluxo de caixa da empresa, conhecer a concorrência, identificar o mercado-alvo e saber vender. Precisam ter foco, entender o importante papel exercido pelo sócio, saber definir quanto, onde e como buscar investimentos.

1.2 Identificação do tema

Empreendedorismo.

1.2.1 Delimitação do tema:

A relação entre a capacitação dos empreendedores e o sucesso de seus negócios.

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre a capacitação dos empreendedores e o sucesso dos seus negócios. Demonstrar se a capacitação do empreendedor é ou não um dos fatores que causam a morte de um negócio.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer o conceito do empreendedorismo através de pesquisa bibliográfica.
- b) Conhecer as possíveis causas do sucesso e do insucesso de empresas por meio da aplicação de questionários junto aos empreendedores.

1.4 Formulação do problema

A falta de capacitação dos empreendedores influencia no sucesso dos seus negócios?

1.5 Hipóteses

HO - A falta de capacitação dos empreendedores é uma das razões da mortalidade dos negócios logo nos seus primeiros anos de funcionamento.

H1 - Os empreendedores não consideram a capacitação profissional como fator relevante no sucesso da empresa.

H2 - Os empreendedores não adquirem capacitação profissional e nem oferecem aos seus funcionários por falta de tempo.

H3 – Os empreendedores não adquirem capacitação profissional e nem oferecem aos seus funcionários por falta de recursos financeiros.

2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 Metodologia Aplicada para Elaboração do Trabalho

2.1.1 Metodologia

Trabalho monográfico que foi constituído utilizando-se a técnica de documentação indireta, por meio da pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, e a técnica de documentação direta, por meio de questionário.

2.1.2 Métodos de Abordagem

O método de abordagem adotado neste trabalho foi o indutivo, o qual, segundo Lima (1999, p. 50) “vai das constatações particularizadas para as abrangentes, de forma ascendente”.

Segundo Lakatos, Marconi (2003, p. 86):

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas.

2.1.3 Métodos de Procedimento

O método de procedimento utilizado foi o monográfico.

Segundo Lakatos, Markoni (2003, p. 108):

Partindo do princípio de que qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes, o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos.

2.1.4 Técnicas de Pesquisa

As técnicas de pesquisa utilizadas foram a documentação indireta, por meio da pesquisa documental e bibliográfica, e a documentação direta por meio de questionário.

Na pesquisa documental, a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias, as quais podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois. (LAKATOS, MARCONI, 2003).

Na pesquisa bibliográfica, também chamada de fontes secundárias, abrange-se toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses etc. Seu objetivo é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. (LAKATOS, MARCONI, 2003).

2.1.5 Universo da pesquisa

No presente estudo, o universo da pesquisa foi composto pelas lojas que vendem peças e acessórios automotivos nas quadras 703 a 709 da Asa Norte em Brasília.

2.1.6 Técnicas de amostragem

A amostra do presente estudo foi de 16 lojas, o que corresponde a 61,54% do universo, o qual é composto por 26 empresas.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 Conceito de empreendedorismo

Segundo Chiavenato (2004), o termo empreendedor origina-se do francês, *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo.

Segundo Dolabela (1999a), o termo “empreendedorismo” designa uma área de grande abrangência e trata de outros temas, além da criação de empresas, como a geração do auto-emprego (trabalhador autônomo), empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem), intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor), políticas públicas (políticas governamentais para o setor).

Segundo Degen (1989, p. 1):

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que, de acordo com Joseph A. Schumpeter, é o impulso fundamental que aciona e mantém o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros.

Para Schumpeter (*apud* DORNELAS, 2001) o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais.

O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.

O empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter. Dessa forma consegue dedicar-se intensamente, já que o seu trabalho se confunde com o prazer. (DOLABELA, 1999b).

Segundo Semler (1988, p.100):

Cléber Aquino da FEA-USP sustenta que o empreendedor é aquele que detém o dom de dar o primeiro empurrão no negócio. É normalmente o fundador que teve a idéia original, bolou a geringonça ou achou um jeito de tirar água da pedra. Sua visão é mais voltada para dentro, e ele se identifica com a empresa a um nível emotivo, confundindo-se com ela. Costuma ser centralizador, trabalha com assessores “de confiança” e desconfia de métodos profissionais, computadores, relatórios e outros empecilhos administrativos. Gosta de cadeados no telefone e normalmente é extremamente paternalista, achando seu dever defender os empregados, saber se a família deles está bem, arranjar emprego para o filho, emprestar um dinheirinho quando precisam. Em compensação, exige lealdade de súditos deles. Um que saia para trabalhar no concorrente é desertor, traidor, e o empreendedor reconhece que “deveria ter visto mais cedo que ele não era digno de confiança”. Quando acontece uma greve, então, vem aquela sensação de esfaqueamento pelas costas, o homem fica doente.

Para Kirzner (*apud* DORNELAS, 2001) empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.

Ser empreendedor significa, principalmente, ter a necessidade de fazer coisas novas e pôr em prática idéias próprias.

Dornelas (2001) tem uma abordagem similar. Para esse autor, o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Segundo Semler (1988, p. 100):

O empreendedor é aquele que detém o dom de dar o primeiro empurrão no negócio [...] o empreendedor representa a primeira fase do desenvolvimento da empresa, onde a atenção a detalhes e o controle rigoroso são considerados fundamentais para o sucesso.

O empreendedor é aquele que possui a idéia inicial e que põe ela em prática, mas dificilmente sabe a hora de sair da linha de frente da empresa para dar lugar a gerentes com mais habilidades. E esse se constitui em um forte motivo que faz os empreendimentos fracassarem.

De acordo com Dolabela (1999a, p. 28):

O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio. É um fenômeno regional, ou seja, existem cidades, regiões, países mais – ou – menos empreendedores do que outros. O perfil do empreendedor (fatores comportamentais e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar de um lugar para outro.

3.1.1 Evolução do termo empreendedor e a história das empresas

A teoria do empreendedorismo, do termo empreendedor e a história das empresas vêm se desenvolvendo ao longo da história.

Na Idade Média, o termo empreendedor dizia respeito a participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala. Em tais projetos, esse indivíduo não corria riscos: simplesmente administrava o projeto usando recursos fornecidos, geralmente pelo governo do país. Um típico empreendedor da Idade Média

era o clérigo – pessoa encarregada de obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais. (DORNELAS, 2001).

No século XVII, empreendedor correspondia à pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo. Richard Cantillon desenvolveu uma das primeiras teorias do empreendedor e é considerado por alguns o criador do termo. Ele viu o empreendedor como alguém que corria riscos, observando o que os comerciantes, fazendeiros, artesãos e outros proprietários individuais “compram a um preço certo e vendem a um preço incerto, portanto operam com risco”. (DORNELAS, 2001). Segundo Dolabela (1999b) no século 17, empreender era “firme resolução de fazer alguma coisa”.

Para Chiavenato (2000), a primeira fase da história das empresas é a fase artesanal, que vai desde a Antiguidade até aproximadamente 1780, quando se inicia a Revolução Industrial. Nesta fase, o regime de produção é fundamentado no artesanato rudimentar nas pequenas oficinas e na mão-de-obra intensiva e não-qualificada na agricultura. Predomina as pequenas oficinas, granjas e agricultura, com base no trabalho escravo, com ferramentas toscas.

No século XVIII, a pessoa com capital foi diferenciada daquela que precisava de capital. Em outras palavras, o empreendedor foi diferenciado do fornecedor de capital (o investidor de risco da atualidade). Uma das causas para tal diferenciação foi a industrialização. Muitas das invenções desenvolvidas durante esse período eram reações às mudanças no mundo, como foi o caso das invenções de Eli Whitney e de Thomas Edison. Tanto Whitney quanto Edison estavam desenvolvendo novas tecnologias e eram incapazes de financiar suas invenções. Os dois eram usuários de capital (empreendedores), e não fornecedores (investidores de risco). (DORNELAS, 2001).

A fase da transição do artesanato à industrialização corresponde à Primeira Revolução Industrial, entre 1780 e 1860. Nessa fase ocorre uma crescente mecanização das oficinas e da agricultura. As oficinas mecanizadas se transformam lentamente em fábricas. Os transportes sofrem vigoroso desenvolvimento com a navegação a vapor, a locomotiva a vapor e com as primeiras estradas de ferro de grande porte. As comunicações são incrementadas com o aparecimento do telégrafo elétrico e do selo postal. (CHIAVENATO, 2000).

No final do século XIX e início do século XX, não se distinguia empreendedor de gerente, e aquele era visto a partir de uma perspectiva econômica. O empreendedor organiza e opera uma empresa para lucro pessoal. (DORNELAS, 2001). De acordo com Dolabela (1999-b), o termo empreendedor designava os grandes capitães de indústrias, tais como Ford nos Estados Unidos, Peugeot na França, Cadbury na Inglaterra, Toyoda no Japão.

A fase do desenvolvimento industrial corresponde à Segunda Revolução Industrial, entre 1860 e 1914. Os dois grandes expoentes são o aço e a eletricidade. Há transformações radicais nos transportes com o surgimento do automóvel em 1880, e do avião em 1906, e nas comunicações com o surgimento do telégrafo sem fio, do telefone em 1876, e do cinema. O capitalismo industrial cede lugar ao financeiro, surgindo os grandes bancos e instituições financeiras, ao lado de uma impressionante ampliação dos mercados. As empresas bem-sucedidas crescem assustadoramente e passam por um processo de burocratização em face do seu tamanho e por um enfoque mecanicista de suas funções. (CHIAVENATO, 2000).

A fase situada entre as duas Grandes Guerras Mundiais (entre 1914 e 1945), corresponde à fase do gigantismo industrial, na qual é utilizada organização e

tecnologia avançada para fins bélicos. É nessa fase que as empresas atingem proporções enormes, atuando em operações de âmbito internacional e multinacional. O mundo se torna ainda menor com o avanço dos transportes e das comunicações. Ocorre o predomínio de aplicações técnico-científicas e ênfase em materiais petroquímicos. (CHIAVENATO, 2000).

Em meados do século XX, estabeleceu-se a noção de empreendedor como inovador, ou seja, um indivíduo que desenvolve algo novo. Essa capacidade de inovar pode ser observada no decorrer da história, desde os egípcios, que criaram e construíram grandes pirâmides com blocos de pedra que pesavam muitas toneladas, até o módulo lunar Apolo e os raios *laseres*.

A fase moderna, que vai de 1945 a 1980, é marcada por uma nítida separação entre os países industrializados e os não-industrializados. O desenvolvimento tecnológico é surpreendente e se torna mais rápida a sua utilização para fins comerciais através de produtos e processos mais sofisticados. Novas tecnologias surgem provocando o aparecimento da televisão em cores, o som de alta fidelidade, o computador, a máquina de calcular eletrônica, a comunicação telefônica e a transmissão de TV por satélite, a popularização do automóvel. Esses fenômenos são inventados, projetados e construídos dentro das empresas. A pesquisa e o desenvolvimento tecnológico passam a ser feitos dentro das empresas e orientados para usos comerciais. O mundo se torna menor ainda em face do incrível incremento das comunicações e dos negócios em âmbito internacional, mas se torna também cada vez mais complexo e mutável, tornando o futuro incerto e imprevisível. (CHIAVENATO, 2000).

A fase da globalização é a fase após 1980, a qual o ambiente externo se caracteriza por uma complexidade e mutabilidade que as empresas não conseguem decifrar adequadamente. A tradição e o passado são coisas que se foram e que não resolverão os problemas da atualidade. Uma Terceira Revolução Industrial marca esta fase: a revolução do computador, substituindo agora não mais o músculo humano pela máquina, mas o cérebro humano pela máquina eletrônica. (CHIAVENATO, 2000).

No século XXI, empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Os anos 70 e os primeiros anos da década de 80 foram períodos de “crescimento zero”, de estagnação e declínio, de uma “desindustrialização da América”. Mas o que aconteceu nos Estados Unidos foi bem diferente, lá houve um redirecionamento profundo da economia, de “gerencial” para “empreendedora”. (DRUCKER, 2002).

Entre 65 e 85, o número de americanos pertencentes à população economicamente ativa cresceu por volta de 40%, passando de 129 para 180 milhões. Mas o número de americanos assalariados cresceu, no mesmo período, de 50%, ou seja, de 71 para 106 milhões. O crescimento do mercado de trabalho foi mais rápido na segunda década daquele período, de 1974 a 1984, quando o total de empregos aumentou em 24 milhões. Em nenhum outro período de paz, os Estados Unidos criaram tantos empregos novos. E, no entanto, os dez anos, que começaram com a “crise do petróleo” em fins de 1973, foram de um extrema turbulência, de “crises de energia”, do quase colapso das indústrias de chaminés”, e de duas sérias recessões.

Só que, desde os últimos anos da década de 60, a criação de empregos e o crescimento do emprego nos Estados Unidos ocorreram em um novo setor. As grandes instituições americanas ao invés de empregar, demitiram cerca de 5 milhões de pessoas. Esses novos empregos foram criados por instituições pequenas e médias, sendo a maioria pequenas e médias empresas privadas. (DRUCKER, 2002).

De acordo com Degen (1989, p. XI):

Vivemos um momento histórico, em que o mundo inteiro parece concordar a respeito das virtudes e indispensabilidade da livre iniciativa. Da Europa socialista à União Soviética marxista (e até a China pré-industrial e ferozmente comunista) ressoam discursos enfatizando o papel essencial do empreendedor, da iniciativa privada e dos mecanismos de mercado no desenvolvimento de qualquer economia. No Brasil, após longos anos de centralização, estatização e burocratização, está-se, finalmente, chegando à conclusão de que o caminho a seguir é o oposto. Diante desta convicção crescente, resta – “apenas” – fundar ou desenvolver milhares e milhares de empresas de que os trabalhadores, consumidores, fornecedores e o próprio país tanto necessitam.

Nesse início do século XXI, as pequenas empresas constituem a principal fonte de empregos e são responsáveis, em muitos países, por mais de 50% do PIB e pelo maior volumes de exportações, além de serem as maiores geradoras de inovações tecnológicas desde a Segunda Guerra Mundial.

Segundo Dornelas (2001), no Brasil, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo empreendedorismo, que tem recebido especial atenção nos últimos anos, intensificando-se no final da década de 1990, por parte do governo e de entidades de classe. Isso porque, nos últimos anos do século XX, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda do fenômeno da globalização, muitas grandes empresas brasileiras tiveram que procurar alternativas para aumentar a

competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado. Uma das conseqüências imediatas foi o aumento do índice do desemprego, principalmente nas grandes cidades, onde a concentração de empresas é maior. Sem alternativas, os ex-funcionários dessas empresas começaram a criar novos negócios, às vezes mesmo sem experiência no ramo, utilizando-se do pouco que ainda lhes restou de economias pessoais, fundo de garantia etc. Agora esses profissionais são patrões e não mais empregados. Muitos ficam na economia informal, motivados pela falta de crédito, pelo excesso de impostos e pelas altas taxas de juros. Mas há também aqueles motivados pela nova economia, a Internet, e que criam negócios com o intuito de se tornarem os novos jovens milionários, donos do próprio nariz. Devem ser considerados ainda os que herdaram os negócios dos pais, parentes e que dão continuidade a empresas criadas há décadas.

Devido à importância do tema, foram desenvolvidos programas voltados ao público empreendedor, como é o caso do programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, instituído em 1999, que teve como meta inicial a capacitação de mais de um milhão de empreendedores brasileiros na elaboração de planos de negócios, visando à captação de recursos junto aos agentes financeiros do programa. Dados do Sebrae mostram ainda que no período de 1990 e 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas. Ou seja, mais de 55% das empresas criadas nesse período são microempresas. Esses pequenos empresários, geralmente não possuem conceitos de gestão de negócios, atuando na maioria das vezes de forma empírica e sem planejamento. Isso se reflete diretamente no alto índice de mortalidade dessas pequenas empresas que, em alguns casos, chega a até 73% no terceiro ano de existência (Pesquisa do Sebrae, 1999).

O papel do empreendedor na sociedade foi sempre fundamental, só que a intensificação da sua importância a partir do final do século XX ocorreu devido ao avanço tecnológico, o qual tem sido de tal ordem que requer um número muito maior de empreendedores. A economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram, de forma que hoje existe a necessidade de se formalizar conhecimentos, que eram apenas obtidos empiricamente no passado. Portanto, a ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, e não é apenas um modismo. A competição na economia também força novos empresários a adotar paradigmas diferentes. O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores. Por esse motivo a capacitação dos candidatos a empreendedor está sendo prioridade em muitos países, inclusive no Brasil. Há dez ou quinze anos era considerado loucura um jovem recém-formado aventurar-se na criação de um negócio próprio, pois os empregos oferecidos pelas grandes empresas nacionais e multinacionais, bem como a estabilidade que se conseguia nos empregos em repartições públicas, eram muito convidativos, com bons salários, *status* e possibilidade de crescimento dentro da organização. O fato é que o cenário mudou, e o empreendedorismo finalmente começa a ser tratado no Brasil com grau de importância que lhe é devido, seguindo o exemplo do que ocorreu em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, onde os empreendedores são os grandes propulsores da economia. (DORNELAS, 2001).

Em todo o mundo, o interesse pelo empreendedorismo se estende além das ações dos governos nacionais, atraindo também a atenção de muitas organizações multinacionais. Em 1998, a Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) publicou o informe “Fostering the Entrepreneurship: A Thematic Review”, com o objetivo explícito de compreender o estágio de desenvolvimento do empreendedorismo em todos os países da OECD e identificar quais políticas poderiam

ser mais prósperas para intensificar o desenvolvimento do empreendedorismo naqueles países. Ainda em 1998, a Comissão Europeia apresentou um relatório para seu Conselho de Ministros, “Fostering Entrepreneurship: Priorities for the Future”. Entre as propostas estava um compromisso para simplificar a abertura de novas empresas, facilitando o acesso ao crédito, e desenvolvendo um espírito de empreendedorismo na comunidade. Há uma convicção de que o poder econômico da Europa depende de seus futuros empresários e da competitividade de seus empreendimentos. (DORNELAS, 2001).

A explicação para a focalização desses países no empreendedorismo pode ser obtida ao se analisar os números recentes da economia norte-americana: o maior exemplo de compromisso nacional com o empreendedorismo e o progresso econômico. Além de centenas de iniciativas dos governos locais e de organizações privadas para encorajar e apoiar o empreendedorismo nos Estados Unidos, o governo americano gasta centenas de milhões de dólares anualmente em programas de apoio ao empreendedorismo. Por causa do sucesso relativo desses programas, os mesmos são vistos como modelos por outros países que visam a aumentar o nível de sua atividade empresarial. Isto tem ocorrido com o Reino Unido, que criou em 1999 a Agência de Serviços para Pequenas Empresas, nos moldes do SBA (Small Business Administration) americano. (DORNELAS, 2001).

A conjunção desse intenso dinamismo empresarial e rápido crescimento econômico, somados aos baixos índices de desemprego e às baixas taxas de inflação, aparentemente aponta para uma única conclusão: o empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico, criando emprego e prosperidade.

3.1.2 O empreendedorismo no Brasil

Ainda não há uma clara percepção da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento da economia no Brasil. Embora a experiência indique que a maioria das pessoas pode desenvolver habilidades empreendedoras, tornando-se capaz de criar empresas e gerar empregos, só agora o ensino do empreendedorismo começa a ampliar os espaços no Brasil. (DORNELAS, 2001).

No Brasil, o movimento em favor do empreendedorismo é muito recente e as políticas para o seu desenvolvimento são inexistentes ou descontínuas. Portanto, o debate ainda é incipiente e voltado, principalmente, aos aspectos culturais. Ou seja, estamos acordando para o tema e nossa preocupação ainda é promover o "espírito empreendedor" em que o foco está em criar uma cultura empresarial empreendedora, alertando os potenciais empreendedores para a necessidade básica de formar competências (valores, habilidades e aptidões) básicas.

De acordo com Dolabela (1999b), pode-se dizer que no Brasil o empreendedorismo está apenas começando, mas os resultados já alcançados no ensino indicam que estamos no início de uma revolução silenciosa.

Segundo Dornelas (2001), o primeiro curso de que se tem notícia na área surgiu em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, por iniciativa do professor Ronald Degen e era chamado de "Novos Negócios". Era uma disciplina do CEAG – Curso de Especialização em Administração para Graduados. Em 1984, o curso foi estendido para a graduação, sob o nome de "Criação de Novos Negócios – Formação de empreendedores", e hoje é caminho obrigatório a ser percorrido pelos alunos de graduação. A Universidade de São Paulo começou a oferecer o ensino de empreendedorismo em 1984, quando o professor Silvio Aparecido dos Santos introduziu a disciplina Criação de Empresas no curso de graduação em

Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA-USP. Ainda em 1984, o professor de informática Newton Braga Rosa, do Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em trabalho pioneiro, instalava uma disciplina de ensino de criação de empresas no curso de bacharelado em Ciência da Computação.

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. O ambiente político e econômico do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora. O Sebrae é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo o suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio. O histórico da entidade Softex pode ser confundido com o histórico do empreendedorismo no Brasil na década de 1990. (DORNELAS, 2001).

Segundo Dolabela (1999b), em 1993, o Programa Softex do CNPq, através do seu núcleo mineiro, a Fumsoft, desenvolveu uma metodologia de ensino de empreendedorismo, que seria oferecida no curso de graduação em Ciência da Computação da UFMG já no segundo semestre daquele ano. Experiência de sucesso, gerando em média cinco empresas a cada oferecimento, a disciplina “O empreendedor em Informática” ampliou-se e ganhou alcance nacional em 1996, através do Programa Softex-Softstart, sendo que em 1999 está sendo oferecida por mais de cem departamentos de ensino de informática em 24 estados brasileiros.

De acordo com Dornelas (2001), o Programa Softex foi criada com o intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia. Foi com programas criados no âmbito da Softex em todo o país, junto a incubadoras de empresas e a universidades, cursos de ciência da computação, informática, que o tema empreendedorismo começou a ser despertado na sociedade brasileira. Até então palavras como plano de negócios eram praticamente desconhecidas e até ridicularizadas pelos pequenos empresários.

Em 1992, a Universidade Federal de Santa Catarina criou a ENE – Escola de Novos Empreendedores, que, no decorrer do tempo, veio a se constituir em um dos mais significativos projetos universitários de ensino de empreendedorismo no Brasil. Ainda em 1992, o Departamento de Informática da Universidade Federal de Pernambuco criava o CESAR – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife, com o objetivo de ser um núcleo de aproveitamento industrial dos resultados acadêmicos. A experiência gerada no CESAR foi importante na concepção do Projeto Softex-Genesis. Em 1995, a EFEI – Escola Federal de Engenharia de Itajubá, em Minas Gerais, criou o GEFEI – Centro Empresarial de Formação Empreendedora de Itajubá, com o objetivo de inserir o ensino de empreendedorismo na instituição. A Universidade de Brasília criou em 1995 a Escola de Empreendedores, que mantém atividade fervilhante em sensibilização e ensino de empreendedorismo. Realiza anualmente um evento de grande sucesso, a Semana do Empreendedor, que mobiliza a comunidade acadêmica e grande número de empresários. (DORNELAS, 2001).

No relatório executivo de 2000 do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2000), o Brasil aparece como o país que possui a melhor relação entre o número de

habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população: 1 em cada 8 adultos. Nos Estados Unidos esta relação é de 1 em cada 10; na Austrália, 1 em cada 12; na Alemanha, 1 em cada 25; no Reino Unido, 1 em cada 33; na Finlândia e na Suécia, 1 em cada 50; e na Irlanda e no Japão, 1 em cada 100. Isso mostra que, apesar de ocorrer de forma não tão organizada como em países mais desenvolvidos, o empreendedorismo no Brasil exerce papel fundamental na economia, merecendo o tema estudos mais aprofundados. (DORNELAS, 2001).

3.2 Planejamento Estratégico

A finalidade de estratégia segundo Aristóteles é a vitória.

Segundo Maximiano (2000, p. 203):

Planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia (ou plano estratégico), com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização. Administração estratégica é o processo que compreende planejamento, implementação e controle da execução da estratégia.

Segundo Cruz (1998) planejamento estratégico é a designação dada a qualquer processo sistemático de tomada de decisões estratégicas que afetam a empresa como um todo ao longo prazo. Não é a mesma coisa que planejamento de produtos, ou de marketing, ou financeiro, já que cada um destes lida apenas com um aspecto das atividades da empresa.

Planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem partes principais da organização. (BATEMAN, SNELL, 1998).

De acordo com Maximiano (2000, p. 203):

O processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos. O processo de planejamento estratégico afeta a empresa ao longo prazo, porque compreende as decisões sobre os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir.

Planejamento estratégico pode ser uma atividade circunstancial, mas Estratégia de Empresa é instrumento essencial que valida e possibilita sucessivos planejamentos estratégicos. (MATOS, 1993).

A administração estratégica é o processo contínuo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. (PETER, 1993).

Segundo Hunger, Whellen (2002, p. 25):

Gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação ao longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle. Portanto, o estudo da gestão estratégica enfatiza o monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças externas face às forças e fraquezas de uma corporação.

Estratégia, segundo Semler (1988, p. 85), se baseia em “descobrir o que faz as empresas sobreviverem através do tempo (e por que um número cada vez tão mínimo sobrevive) e tentar implantar na prática as mudanças que são tão proteladas e temidas”.

Estratégia é definida como um caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Oliveira (*apud* SIMON, 1971, p. 79) “estratégia é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo”.

Segundo Maximiano (2000, p. 224), “as estratégias são planos que dirigem e delineiam as maneiras de alcançar os objetivos”.

As estratégias são implementadas para atingir objetivos estratégicos, sejam eles recuperar uma empresa em má situação, manter um bom desempenho, alcançar um novo patamar de resultados, crescer ou manter-se no mercado.

Estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos. O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações complexas, principalmente nas quais um concorrente procura frustrar o objetivo do outro. (MAXIMIANO, 2000).

Na área da administração das organizações, a estratégia abrange os objetivos da organização na relação com seu ambiente: a seleção dos produtos e serviços e dos mercados e clientes com os quais a organização pretende trabalhar. (MAXIMIANO, 2000).

De acordo com os estudos contidos no Harvard Business Review (2002), muitos empreendedores iniciam negócios para agarrar oportunidades de curto prazo sem pensar em estratégias de longo prazo. Os empreendedores de sucesso, entretanto, logo fazem a transição de uma orientação tática para estratégica de forma a poderem começar a construir capacidades e recursos cruciais.

O Plano da Empresa (pequena e média) é um documento escrito onde se descrevem os objetivos gerais da empresa e as mudanças que a gestão pretende introduzir na estrutura estratégica nos seguintes 5 ou mais anos. Essas mudanças serão poucas em número, mas importantes na sua dimensão. (CRUZ, 1998).

O planejamento do futuro é de vital importância para o sucesso empresarial, não precisa ser sofisticado, basta ser realista e prático. O Plano de Negócio já inicia o empreendedor neste fator importante para a existência empresarial. (OLIVO, 2003).

A empresa precisa aprender a conviver com a mudança, com os conflitos e com a variedade. Para conseguir atuar com sucesso, ela necessita quebrar paradigmas, precisa ter percepção, intuição, criar um ambiente de confiança mútua, ser inovadora e, principalmente, ser flexível.

Conforme Bhidé (2002, p. 17):

Muitos empreendedores iniciam negócios para agarrar oportunidades de curto prazo sem pensar em estratégias de longo prazo. Os empreendedores de sucesso, entretanto, logo fazem a transição de uma orientação tática para uma estratégica de forma a poderem começar a construir capacidades e recursos cruciais.

Segundo Dornelas (2001), o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, nos primeiros anos de existência, atinge percentuais próximos aos 70% ou mais, o que tem sido motivo de análise e discussão em vários âmbitos da sociedade, do meio acadêmico ao empresarial. Esse retrospecto não é uma particularidade das empresas brasileiras. Mesmo nos Estados Unidos, país referência em empreendedorismo e criação de pequenas empresas de sucesso, a mortalidade das chamadas *start-ups* também é alta, chegando a índices próximos aos do caso brasileiro, acima de 50% em algumas áreas de negócio.[...] Uma pesquisa do SBA (Small Business Administration), órgão do Governo Americano de auxílio às pequenas empresas mostra que apenas 2% dos casos de fracasso das *start-ups* americanas possuem causas desconhecidas. Os demais 98% podem ser agrupados e resumidos em uma única conclusão: falha ou falta de planejamento adequado do negócio.

Quadro 1 Causas do fracasso das *start-ups* americanas (SBA, 1998)

Incompetência gerencial	45%
Inexperiência no ramo	9%
Inexperiência no gerenciamento	18%
Expertise desbalanceada	20%
Negligência nos negócios	3%
Fraudes	2%
Desastres	1%
TOTAL	98%

Fonte: DORNELAS, José. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Campus: 2001.

Formular uma estratégia sólida é mais fundamental para uma empresa nova do que resolver questões de contratação, projetar sistemas de controle, ajustar

hierarquias ou definir o papel do fundador. Empreendimentos com uma boa estratégia podem sobreviver à confusão e a uma liderança ruim, mas sofisticados sistemas de controle e estruturas organizacionais não podem compensar uma estratégia fraca.

Segundo Semler (1988, p. 85):

Estratégia é, no Brasil, procurar um caminho para a profissionalização da empresa familiar, tão frágil no vendaval das mudanças através dos tempos e tão mal aparelhadas para enfrentá-los. É também questão de estratégia preparar com franqueza a sucessão da empresa.

Conforme Dornelas (2001), o que se aconselha aos empreendedores é a capacitação gerencial contínua, a aplicação dos conceitos teóricos para que adquiram a experiência necessária, e a disciplina no planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa. Resumindo, existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar, planejar e planejar.

No entanto é notória a falta de cultura de planejamento do brasileiro, que por outro lado é sempre admirado pela sua criatividade e persistência.

Segundo o Harvard Business Review (2002), os empreendedores devem periodicamente fazer com que suas estratégias passem pelos seguintes quatro testes:

a. A estratégia está bem definida?

A estratégia de uma empresa irá falhar em todos os outros testes se não fornecer um direcionamento claro para o empreendimento. A estratégia precisa incorporar a visão que o empreendedor tem quanto ao rumo que a empresa está tomando e não onde ele está agora. Para serem úteis, declarações de estratégias

devem ser concisas e de fácil compreensão por parte dos elementos essenciais como empregados, investidores e clientes.

b. Pode a estratégia gerar lucros e crescimento suficientes?

O fracasso na obtenção dos retornos desejados deve fazer com que os empreendedores façam perguntas difíceis: qual é a fonte, se houver, de nossa margem de competitiva? Nossas ofertas são realmente melhores que as de nossos concorrentes? Se forem, o valor extra que podemos cobrar justifica os custos adicionais que temos, e podemos vender um volume suficiente a preços mais altos para cobrir nossos custos fixos? Se estamos num negócio de produtos de consumo, nossos custos são mais baixos que os de nossos concorrentes? Um crescimento decepcionante também deve suscitar preocupações: será que o mercado é grande o bastante? Será que a ausência de economia de escala torna impossível o crescimento com lucro?

c. A estratégia é sustentável?

A questão da sustentabilidade é especialmente significativa para empreendedores que têm estado na crista da onda de uma nova tecnologia, uma mudança de regulamentação ou qualquer outra mudança – externa ao negócio – que crie situações nas quais a oferta não consegue acompanhar a demanda. Empreendedores que pegam essa onda podem prosperar de saída, apenas porque a tendência está do seu lado; eles estão competindo não entre si, mas com jogadores ultrapassados. Quem cavalga a onda deve prever a saturação do mercado, intensificar a competição e a próxima onda. Empreendedores que iniciam negócios não pegando uma onda, mas criando a sua, enfrentam um diferente conjunto de desafios na formulação de uma estratégia sustentável. Eles precisam construir em cima de sua

força inicial desenvolvendo vários tipos de força. Os novos empreendimentos novos normalmente não podem se dar ao luxo de inovar em todas as frentes.

d. Meus objetivos para o crescimento são conservadores demais ou agressivos demais?

Um empreendedor deve determinar se os planos para seu crescimento são apropriados. Diferentes empresas podem e devem crescer a taxas diferentes. Crescer rápido demais ou devagar demais pode resultar em fracasso. O gerente precisa encontrar a taxa ideal de crescimento do seu negócio.

Segundo Semler (1988, p. 86):

Questões básicas de estratégia são também as que envolvem os dilemas de crescer ou consolidar, ampliar a oferta de produtos ou manter-se segmentado, comprar empresas para crescer ou resistir a tentações de boas oportunidades.

De acordo com Salim (2004, p.32):

O desenvolvimento de uma estratégia de negócio consiste em analisar a indústria em que a empresa está inserida, compreendendo a natureza da concorrência e a sua posição no contexto competitivo, traduzindo tal análise em um conjunto de ações estruturadas e coordenadas que constitui a sua estratégia competitiva. A estratégia nada mais é do que a busca por um plano de ação para desenvolver e ajustar continuamente a vantagem competitiva de uma empresa.

Teorias que relacionam a estratégia com o processo de seleção natural darwiniano pregam que não há espaço no mercado para duas empresas que operam de maneira igual. O Príncipe de Gause define que competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir – tanto nos negócios quanto na natureza. Ou seja, espera-se que na formulação da estratégia o empreendedor seja

capaz, a partir das suas próprias capacidades e da análise que faz do ambiente externo, de encontrar uma posição interessante e distinta no mercado.

3.3 Planejamento para a Qualidade

Segundo Juran (1988), qualidade engloba o desempenho do produto e ausência de deficiências.

Para Falconi (1992, p. 2), um produto ou serviço de qualidade é aquele que “atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

David Garvin elaborou cinco abordagens principais para a definição de qualidade: transcendental, centrada no produto, centrada no valor, centrada na fabricação e centrada no usuário.

- a. Abordagem Transcendental – considera a qualidade uma característica, propriedade ou estado que torna um produto ou serviço aceitável plenamente, embora esta aceitação seja derivada apenas da constatação prática. (PALADINI, 1990). De acordo com Pirsig (*apud* CIERCO, 2003, p.27) “qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é”.
- b. Abordagem Centrada no Produto – entende a qualidade como uma variável passível de medição. Assim, diferenças de qualidade são observáveis no produto pela diversidade de quantidades de elementos ou atributos que o

produto possui. (PALADINI, 1990). Segundo Leffler (*apud* CIERCO, 2003, p. 28), “qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço”.

c. Abordagem Centrada no Valor – agrega qualidade aos custos de produção e considera que um produto é de boa qualidade se apresentar alto grau de conformação a um custo aceitável. (PALADINI, 1990). Para Broh (*apud* CIERCO, 2003, p.28) “qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável”.

d. Abordagem Centrada na Fabricação – trata do empenho para produzir, logo na primeira tentativa, um produto que atenda plenamente suas especificações. (PALADINI, 1990). Para Gilmore (*apud* CIERCO, 2003, p. 28) “qualidade é o grau em que o produto específico está de acordo com o projeto ou especificação”.

e. Abordagem Centrada no Usuário – propõe que ninguém pode pensar em qualidade se não se fixar, primeiro, no que o consumidor quer ou deseja e, a partir daí, procurar desenvolver um produto que o atenda. (PALADINI, 1990). Segundo Kuehn & Day (*apud* CIERCO, 2003, p. 28) “na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor”.

A qualidade depende, antes de tudo, do referencial pelo qual é observada. Ela vai significar diferentes coisas para um cliente, um vendedor, produtor ou um funcionário da assistência técnica.

Segundo Chiavenato (2004, p. 255) a qualidade tem vários significados:

Para o cliente, representa adequação às suas necessidades e expectativas. Para a produção, é a adequação aos padrões previamente estabelecidos. Esta é a definição interna (intrínseca) que geralmente as empresas adotam: um produto tem qualidade quando suas características (dimensões, tamanho, funcionamento, cor etc.) não se afastam dos padrões estabelecidos em seu projeto. Assim, qualidade é a ausência de variação. Mas existe uma definição externa (extrínseca), igualmente importante, pela qual qualidade é a adequação às expectativas do consumidor. Um produto tem qualidade quando o seu usuário assim o percebe e o caracteriza. De nada vale a qualidade intrínseca se, para o cliente, qualidade é aquilo que ele vê e percebe no produto ou no serviço. E é a qualidade extrínseca que o faz repetir a compra. Daí a enorme importância em proporcionar ao cliente uma boa impressão do produto. Isso requer o conhecimento do ponto de vista do cliente. É o foco no foco do cliente.

A palavra final sobre a qualidade de um produto ou serviço é dada pelo consumidor. O enfoque deve estar em entender o que a qualidade significa para o cliente, para depois poder produzir em conformidade a essa expectativa.

O estabelecimento de uma relação cliente x fornecedor é fundamental. É preciso entender que o cliente é quem define a qualidade, o preço e o prazo de entrega de um produto. Se a empresa não conseguir atender a todas essas necessidades, o seu concorrente provavelmente irá fazê-lo. (BOOG, 1999).

A expansão da indústria no início do século XX e, particularmente, a invenção da produção em massa fizeram surgir outro pilar na construção do edifício da moderna administração: o controle da qualidade, o qual evoluiu para a qualidade total. (MAXIMIANO, 2000).

Juran e Deming foram os dois principais responsáveis pelo movimento da qualidade. Os japoneses os consideraram os inspiradores do milagre industrial japonês iniciado na década de 1950. Os norte-americanos só lhes deram o devido valor nos anos 1980. Além destes, tivemos a contribuição do norte-americano Philip Crosby, com a teoria do zero defeito e Armand Feigenbaum, o qual foi um grande impulsionador do

controle da qualidade total. No Japão tivemos Kaoru Ishikawa, o qual inspirou os círculos de controle da qualidade e Genichi Taguchi que impulsionou a promoção do design industrial. (CIERCO, 2003).

A importância da qualidade se dá por duas razões principais: a diminuição dos custos e a sobrevivência da empresa no mercado por meio da satisfação do cliente.

A Qualidade Total deve ser construída sobre quatro pilares: participação, treinamento e capacitação profissional, desenvolvimento gerencial e comunicação. (BOOG, 1999).

O principal método de satisfação do cliente e de garantia da lucratividade da empresa tem sido o gerenciamento da qualidade total, assim, as empresas devem satisfazer os clientes, melhor que os concorrentes o fariam, e para isso devem aprender como os clientes percebem a qualidade e que nível de qualidade esperam. (KOTLER & ARMSTRONG, 1999).

Segundo Emílio José Cosentino (disponível em <http://www.infonet.com.br/qualidade>, acessado em 27/10/2004):

Como consequência das necessidades de enquadrar-se num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, as pequenas e médias empresas estão cada vez mais preocupadas com a qualidade. Conforme uma pesquisa, em 1998, do total de empresas certificadas no país, 60% são pequenas e médias empresas. Porém, ainda existe entre os empresários a idéia de que a implementação de um Programa de Qualidade é caro, mais ainda, uma das dificuldades para muitas empresas implantar a qualidade é que os dirigentes pensam que a qualidade vai aumentar os custos na sua empresa. O pensamento deles é que para se fazer um produto de qualidade ou prestar um serviço com qualidade é necessário gastar muito. Dentro deste contexto a pergunta chave é: a implantação de um Programa de Qualidade produz efetivamente economia nos custos da empresa? Uma pesquisa feita entre empresas que implementaram um Processo de Qualidade, mostra que a economia de custos representa até uns 20% com o correspondente ganho de

produtividade, de acordo com a atividade foco da empresa. Por outro lado, foi comprovado que o custo inicial da implantação fica diluído em pouco tempo através do aperfeiçoamento do processo de produção ou prestação de serviços, o qual gera uma economia em escala. A qualidade traz lucro, e, ao contrário, a falta de qualidade, por gerar falhas e defeitos, produz um custo muito alto, representado por retrabalho, desperdícios, etc. Independentemente da avaliação financeira da implantação da qualidade, temos que considerar o comportamento atual dos usuários e clientes. Num mercado competitivo e globalizado, as pessoas têm cada vez mais opções para comprar um produto ou contratar um serviço, e estão mais exigentes, sabem o que querem e o que esperam da compra desse produto ou serviço. Ainda que na escolha o preço seja importante, o item qualidade está cada vez mais pesando na decisão da compra ou contratação. Não adianta a empresa ter um produto (mercadoria ou serviço) barato se a qualidade do mesmo é ruim. Com a implantação de um Programa de Qualidade, os produtos ou serviços da sua empresa passam a ser mais competitivos, uma vez que a qualidade e preço passaram a influenciar na decisão dos clientes no momento da escolha. Portanto temos que considerar que, independentemente da economia financeira com a baixa dos custos e melhor produtividade, a lucratividade da empresa aumenta como consequência de que o seu produto ou serviço vai ser comprado ou contratado por um número muito maior de clientes

O tema qualidade passou a ser mais difundido no Brasil devido à abertura de mercado à concorrência internacional no início da década de 1990, pelo presidente Fernando Collor de Melo. As empresas brasileiras tiveram que se adequar para conseguirem competir em grau de igualdade com as empresas internacionais.

Para Falconi (1992), o objetivo principal de uma organização é a sua sobrevivência através da satisfação das necessidades das pessoas as quais a empresa atinge. A necessidade dos consumidores é a qualidade, dos empregados o crescimento humano, dos acionistas a produtividade e dos vizinhos a contribuição social.

Muito mais importante do que preços, prazos, cortesia no atendimento, o que realmente deseja o cliente é qualidade, única forma de se oferecer plena satisfação a quem compra o produto. (PALADINI, 1990).

Ao contrário do que se pode pensar, um programa de qualidade bem aplicado reduz custos, melhora a produtividade, e ainda pode ser um poderoso fator motivacional. Dessa forma fica claro que se pode obter mais resultados se os gestores investirem em pessoas do que em máquinas e técnicas.

Se o produto for bom, o mercado ficará garantido e a empresa, consolidada; com a empresa sólida, os empregos estarão garantidos e a mão-de-obra receberá reflexos positivos que, por si mesmos, serão fonte permanente de motivação; convenientemente motivada, a mão-de-obra tende a produzir produtos ainda melhores, o que permitirá a manutenção do mercado atual e sua ampliação, de onde decorrerá uma empresa mais forte. (PALADINI, 1990).

3.4 Treinamento

Segundo Chiavenato (2003, p.23):

Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho

Segundo Hamblin (*apud* Carvalho, 2001) o treinamento constitui-se num:

[...] somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução do comportamento face a problemas complexos.

O treinamento, antes de ser aplicado, precisa ser planejado. O planejamento custa dinheiro e tempo, mas, sem a necessária previsão do que fazer, como fazer e onde fazer em matéria de treinamento, os prejuízos serão bem maiores à empresa que

não planeja tais atividades. A primeira providência a ser tomada pela empresa será a de pesquisar suas reais necessidades de aplicação de treinamento. (CARVALHO, 1974).

Uma das formas de se identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento é por meio da avaliação de desempenho. Ela aponta as habilidades e competências dos funcionários que se acham inadequadas, e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. Normalmente – cerca de 95% - quem avalia o desempenho do funcionário é o seu chefe imediato. (ROBBINS, 2002).

Um método de avaliação de desempenho que pode ser facilmente aplicado para empresas iniciantes é o de escalas gráficas de mensuração, já que ele é de rápida elaboração e permite análise e comparação quantitativas. Segundo Robbins (2002), nesse método lista-se uma série de fatores de desempenho, como qualidade e quantidade do trabalho, profundidade do conhecimento, cooperação, lealdade, comparecimento, honestidade e iniciativa. O avaliador examina a lista e classifica o funcionário em cada um dos fatores, em escala incremental. As escalas são, normalmente, de cinco pontos, de modo que um fator como conhecimento da tarefa pode receber de 1 (“pouco informado sobre as suas atribuições”) até 5 pontos (“total mestria em relação a todas as fases da tarefa”).

O treinamento, quando devidamente programado e implantado, proporciona inúmeras vantagens à empresa, a saber: possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização; proporciona a melhoria dos padrões profissionais de desempenho dos treinados; melhor aproveitamento das aptidões e potencialidades dos empregados; maior estabilidade de mão-de-obra; dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da organização; aprimoramento

dos produtos e serviço; maior disponibilidade para os postos de gerência dentro da própria organização; economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho; diminuição acentuada dos acidentes devido à melhoria das técnicas de trabalho. (CARVALHO, 2001).

Quando o padeiro da esquina vai montar seu negócio, ele não tem nenhuma dúvida de que sua padaria só vai funcionar eficaz e eficientemente quando ele e seus funcionários souberem realizar o trabalho necessário. O que ele sabe, mesmo que não utilize palavras como treinamento, é que possuir as competências necessárias é essencial ao negócio e que caberá a ele ensiná-las ao seu pessoal, ou então, dispor de recursos para que eles aprendam com terceiros. Ainda que contrate pessoas com experiência, vai existir uma fase inicial de aprendizagem. (BOOG, 1999).

O futuro empreendedor, ou alguém que participe do novo negócio, precisa ter o conhecimento necessário para gerar seus produtos ou serviços. Na maioria dos casos de sucesso, o futuro empreendedor domina as noções básicas, necessárias para desenvolver o novo negócio, e as complementa através de experiências de sócios ou colaboradores. Com frequência, um futuro empreendedor, que domina os aspectos técnicos da fabricação de um produto, se alia a um sócio que domine os aspectos comerciais, para desenvolver um novo negócio. Está fadado ao fracasso quem estabelecer um novo negócio sem dispor, direta ou indiretamente, do conhecimento necessário para operar os seus produtos ou serviços. (DEGEN, 1989).

Em muitas empresas os funcionários não recebem a atenção necessária por parte do dono do negócio. Ao invés de investir nos seus colaboradores internos, os administradores direcionam o seu dinheiro em estratégias de marketing. Essa atitude pode até resultar na atração de novos clientes, mas quando o cliente chega até a

empresa o primeiro contato que ele tem é com o funcionário, e nesse instante todo o esforço realizado para atraí-los é em vão já que o funcionário não foi bem treinado para corresponder às necessidades e aspirações dos clientes.

Com relação à motivação na aprendizagem, o treinando assimilará com mais eficiência e interesse determinado assunto que lhe é transmitido se, ao mesmo tempo, estiver motivado para alcançar certo objetivo em seu aprendizado. Todo programa de treinamento para motivar deve conter os seguintes incentivos: aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes pelo aprendiz e aumento da rentabilidade e da qualidade do trabalho desenvolvido pelo treinado após passar pelo treinamento; oportunidade de fazer carreira na empresa; estímulo à competição sadia entre os treinandos para alcançar as metas propostas pelo programa de formação. (CARVALHO, 2001).

A qualificação profissional não deve ficar restrita ao corpo gerencial, é fundamental que seja acessível a todos os níveis da organização. Mas também, é importante que atenda a necessidade da empresa, que seja a de suprir a lacuna verificada entre a experiência prática do empregado, seus conhecimentos e suas habilidades e as exigências do cargo e da área de atuação. (BOOG, 1999).

Todos os serviços que uma empresa oferece são produzidos por pessoas, logo elas são um bem essencial para o negócio, já que sem elas nada acontece. Só que esses serviços não são produzidos apenas pela gerência, e sim por todo o corpo operacional da organização. Daí a razão da necessidade de se oferecer treinamento para todos os funcionários, respeitando a necessidade de cada ocupação.

Conforme Carvalho (2001, p. 53):

A formação profissional é, essencialmente um processo irreversível de aperfeiçoamento. O treinado necessita, constantemente, adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Por essa razão, a continuidade da capacitação deve ser feita conforme a periodicidade exigida pela natureza das tarefas executadas pelo funcionário.

O treinamento também pode contribuir para que a organização alcance a Qualidade Total, isso porque a base do trabalho está no homem. É o homem quem gera os recursos materiais e os métodos de trabalho, ficando estes, portanto, subordinados ao seu desempenho. (BOOG, 1999).

Segundo Carvalho (1974), a empresa pode utilizar três formas de treinamento: formação interna, formação externa e formação mista. A formação interna é formada pelo treinamento inicial de integração e no serviço, aperfeiçoamento no cargo, treinamento para transferência e treinamento para promoção, tudo feito por conta da própria empresa. No caso de empresas que não disponibilizam treinamento interno, a solução é buscar o treinamento externo, o qual é disponibilizado em instituições ou agências. Algumas dessas entidades estão bem aparelhadas para atender as companhias interessadas, ministrando-lhes palestras, cursos, seminários de natureza profissional. Já o tipo de formação mais encontrado nas empresas é o treinamento misto. Ele compreende cursos, seminários, conferências e outras formas de transmissão de conhecimentos profissionais por agências de treinamento, completando a formação que é oferecida pela própria organização.

Segundo Robbins (2002, p.470), “os métodos de treinamento costumam ser classificados como formais ou informais, e no trabalho ou fora do trabalho”. Normalmente o treinamento significa o treinamento formal, planejado com antecedência e com formato estruturado. Entretanto as organizações têm usado cada vez mais o treinamento informal (não estruturado, não planejado, facilmente adaptável

às situações e aos indivíduos). O treinamento no trabalho inclui o rodízio de tarefas, os programas de aprendizagem, a preparação de substitutos eventuais e os programas formais com mentores. A grande desvantagem desse tipo de treinamento é que ele gera um ruptura no ambiente de trabalho, por essa razão é que as organizações investem em treinamento fora do trabalho.

É fundamental estabelecer pré-requisitos voltados à formação no momento de contratar novos empregados, o que, ao longo do tempo, resultará em diminuição das necessidades de treinamento internos. (BOOG, 1999).

3.5 Plano de Negócios

Segundo Peters (2002, p. 210)

Plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor em que estão descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. É com frequência uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos. Ele aborda a integração e coordenação de objetivos e estratégias empresariais eficientes quando o empreendimento abarca uma variedade de produtos e serviços. Também aborda as tomadas de decisão de curto e longo prazo para os três primeiros anos de operação. Ele responde às questões como: Onde estou agora. Para onde estou indo. Como chegarei lá.

De acordo com Bangs (*apud* DORNELAS, 2001, p. 97) “os aspectos-chave que sempre devem ser focados em qualquer plano de negócios são: em que negócio você está; o que você (realmente) vende; qual é o seu mercado-alvo”.

Segundo Degen (1989), o plano de negócios é:

a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o novo negócio.

O índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, nos primeiros anos de existência, atinge percentuais próximos aos 70% ou mais. Uma das causas desse valor é a falha ou falta de planejamento adequado do negócio. O que se aconselha aos empreendedores é a capacitação gerencial contínua, a aplicação dos conceitos teóricos para que adquiram a experiência necessária, e a disciplina no planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa. (DORNELAS, 2001).

Segundo Degen (1989) a elaboração do plano de negócio, antes do início de um novo empreendimento proporciona os seguintes benefícios: reúne ordenadamente todas as idéias e assim permite uma visão do conjunto de todas as facetas do novo negócio, evitando a parcialidade que pode induzir a erros; impõe a avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo negócio, bem como de suas necessidades operacionais e financeiras; examina as conseqüências de diferentes estratégias competitivas de marketing, de vendas, de produção e de finanças; permite que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em simulações devidamente registradas, e evita gastos e riscos de erros e acertos no início da operação de um novo negócio; é um documento indispensável para atrair sócios e investidores para o novo negócio; serve para orientar todos os empregados na execução das suas tarefas, de acordo com a estratégia competitiva definida para o novo negócio.

Efetuar um plano de negócios pode ser uma boa saída para planejar o futuro. Avaliar a parte mercadológica, técnica, financeira, jurídica e organizacional da empresa é uma etapa fundamental. O plano é um instrumento de melhoria das possibilidades de negócios. Cada ponto específico do plano é uma meta. Alcançada uma, passa-se a

outra. E essas metas nunca terminarão, já que o plano não pode ficar engessado. Para sobreviver no mercado é preciso dinamismo.

Uma empresa que elaborou um bom plano de negócios, segundo Dornelas (2001) deverá lucrar mais. Uma pesquisa realizada pela Harvard Business School concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios.

Conforme Peters (2002, p.212) o processo de elaboração do plano de negócios envolve:

Uma auto-avaliação por parte do empreendedor. Geralmente, ele acha que o novo empreendimento é uma garantia de sucesso. Entretanto, o processo de planejamento força-o a trazer objetividade à idéia e a refletir sobre questões como: "A idéia faz sentido. Ela vai funcionar. Quem é meu cliente. A idéia satisfaz as necessidades do cliente.[...]. Essa auto-avaliação é semelhante ao desempenho de papéis, fazendo com que o empreendedor pense em vários cenários e considere obstáculos que poderiam impedir o sucesso do empreendimento. Esse processo permite que o empreendedor planeje maneiras de evitar tais obstáculos. Pode até ser possível que, após preparar o plano de negócios, o empreendedor conclua que os obstáculos não podem ser evitados nem superados. Assim sendo, o empreendimento pode ser encerrado enquanto ainda está no papel. Embora essa certamente não seja a conclusão mais desejável, é muito melhor interromper o esforço empresarial antes que sejam investidos mais tempo e dinheiro.

Por meio do plano de negócios o empreendedor aprende a visualizar oportunidades de negócios, a entender tendências, a conhecer o que é uma estrutura organizacional, a realizar pesquisas de mercado e a fazer avaliações econômicas e financeiras.

Segundo Dornelas (2001) através do plano é possível: entender e estabelecer diretrizes para seu negócio; gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar ações acertadas; monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário; conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae,

investidores, capitalistas de risco; identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Buscando comprovar ou refutar as hipóteses procurou-se apresentar dados suficientes para o tipo de loja em questão. Para isso foi utilizado a aplicação de questionários, assim, passa-se a expor os resultados da pesquisa de campo, realizada junto a 61,54% das lojas que vendem peças e acessórios automotivos entre as quadras 703 e 709 da Asa Norte, totalizando 16 lojas consultadas.

Utilizou-se um questionário com 7 perguntas, para que os proprietários das lojas emitissem suas opiniões sobre questões relacionadas ao empreendedorismo, a importância do treinamento, além de perguntas sobre planejamento estratégico, planejamento para a qualidade e plano de negócios.

O questionário foi aplicado nos dias 16, 17 e 18 de novembro de 2004, demonstrando os seguintes dados:

Questão 1. Com que frequência a empresa costuma participar de treinamentos que auxiliem na administração da sua empresa?

<i>Atributos</i>	<i>Qtd.</i>	<i>%</i>
Sempre	2	12,50
Às vezes	6	37,50
Raramente	4	25,00
Nunca	4	25,00
Total	16	100,00

Tabela 1 – Sobre a frequência que a empresa costuma participar de treinamentos.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Thiara das Neves Pereira, em novembro de 2004.

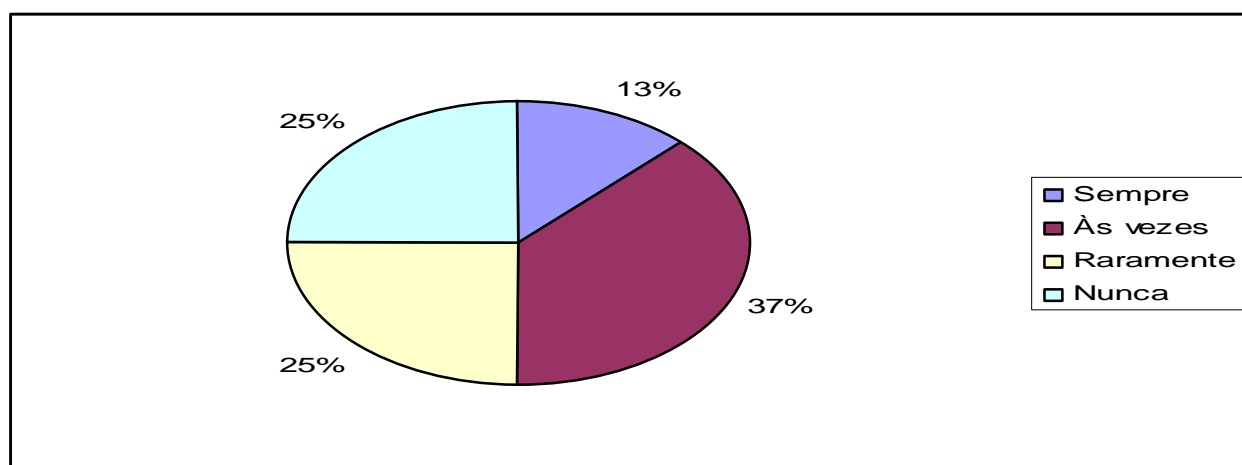


Gráfico 1 – Sobre a frequência que a empresa costuma participar de treinamentos.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Thiara das Neves Pereira, em novembro de 2004.

Comentários:

A primeira questão buscou saber qual a frequência que a empresa costuma participar de treinamentos e revelou-se que a maior parte das lojas consultadas, 37,50%, só participam de treinamento às vezes.

Questão 2: Qual a influência do treinamento no desempenho do seu negócio?

<i>Atributos</i>	<i>Qtd.</i>	<i>%</i>
Alta	3	18,75
Parcial	9	56,25
Baixa	2	12,50
Inexistente	2	12,50
Total	16	100,00

Tabela 2 – Sobre a influência do treinamento no desempenho do negócio

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Thiara das Neves Pereira, em novembro de 2004.

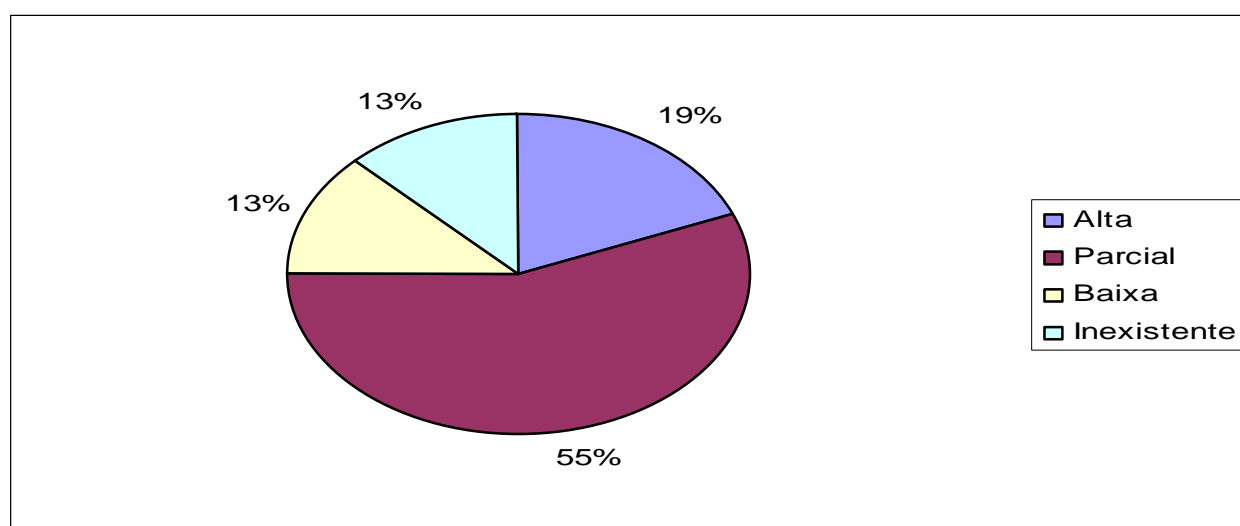


Gráfico 2 – Sobre a influência do treinamento no desempenho do negócio

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Thiara das Neves Pereira, em novembro de 2004.

Comentários:

Na segunda questão, a qual investigou a influência do treinamento no desempenho do negócio, mostrou que mais da metade dos donos de negócio, 56,25% acredita que o treinamento possui uma influência parcial no andamento dos seus negócios.

Questão 3: A não utilização de treinamentos ocorre por:

<i>Atributos</i>	<i>Qtd.</i>	<i>%</i>
Falta de recursos financeiros	5	31,25
Falta de tempo	11	68,75
Total	16	100,00

Tabela 3 – Sobre a razão da não utilização de treinamentos

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Thiara das Neves Pereira, em novembro de 2004.

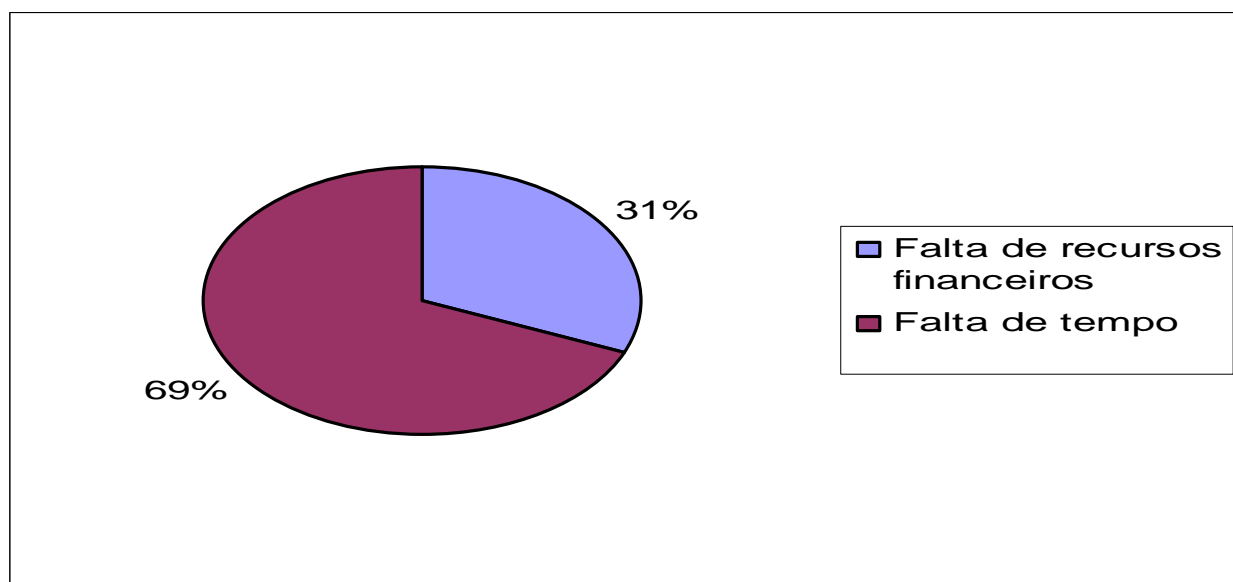


Gráfico 3 – Sobre a razão da não utilização de treinamentos

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Thiara das Neves Pereira, em novembro de 2004.

Comentários:

A terceira questão buscou saber a razão da não utilização de treinamentos, e foi revelado que mais da metade das lojas consultadas, 68,75% não utiliza treinamentos por falta de tempo.

Questão 4 – Você elaborou um plano de negócios antes de abrir sua empresa?

<i>Atributos</i>	<i>Qtd.</i>	<i>%</i>
Sim	7	43,75
Não	9	56,25
Total	16	100,00

Tabela 4 – Sobre a elaboração de um plano de negócios

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Thiara das Neves Pereira, em novembro de 2004.

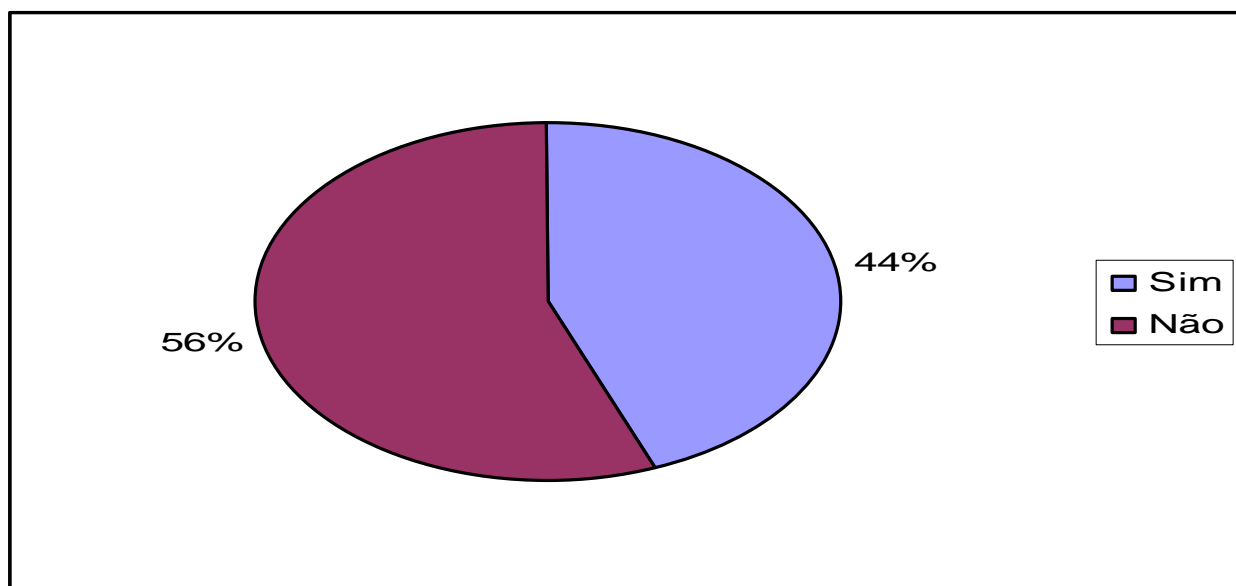


Gráfico 4 – Sobre a elaboração de um plano de negócios

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Thiara das Neves Pereira, em novembro de 2004.

Comentários:

Na questão de número quatro visou-se descobrir se o empreendedor elaborou um plano de negócios antes de abrir a empresa, e foi revelado que a maioria, 56,25% das empresas consultadas não o fez.

Questão 5: Com que frequência você costuma fazer um planejamento estratégico da sua empresa?

<i>Atributos</i>	<i>Qtd.</i>	<i>%</i>
Sempre	4	25,00
Às vezes	8	50,00
Raramente	3	18,75
Nunca	1	6,25
Total	16	100,00

Tabela 5: Sobre a frequência da elaboração de um planejamento estratégico

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Thiara das Neves Pereira, em novembro de 2004.

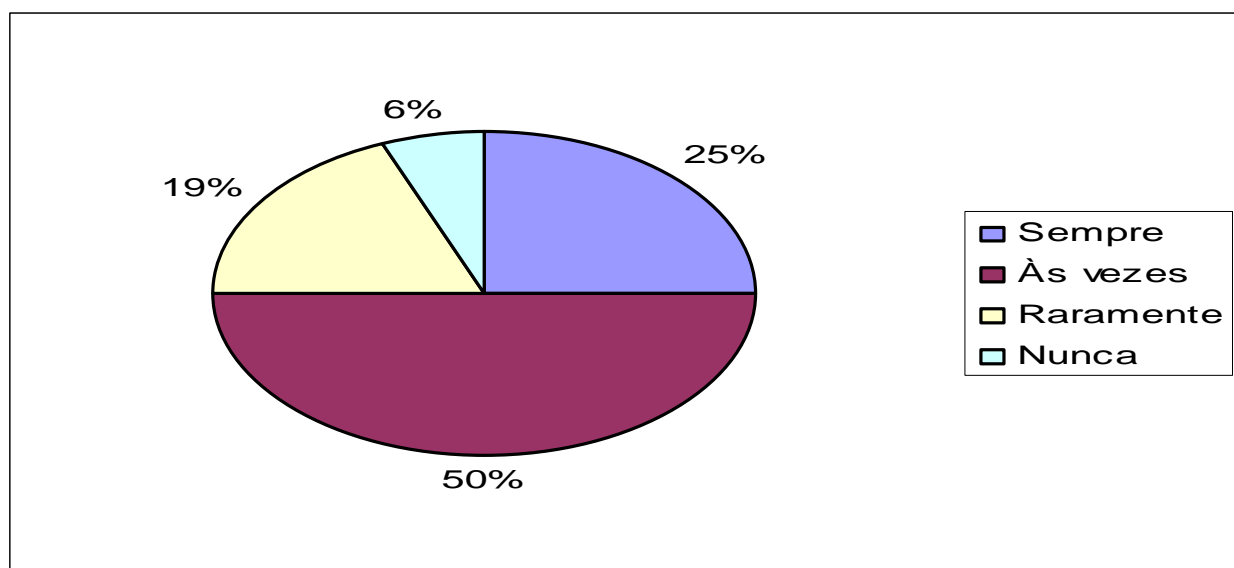


Gráfico 5: Sobre a frequência da elaboração de um planejamento estratégico

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Thiara das Neves Pereira, em novembro de 2004.

Comentários:

A quinta questão tinha como objetivo saber a frequência que os empreendedores elaboravam um planejamento estratégico para sua empresa, e foi revelado que 50% das empresas consultadas não costumam elaborar um planejamento com frequência.

Questão 6: Com que freqüência você costuma fazer um planejamento para a qualidade?

<i>Atributos</i>	<i>Qtd.</i>	<i>%</i>
Sempre	5	31,25
Às vezes	8	50,00
Raramente	2	12,50
Nunca	1	6,25
Total	16	100,00

Tabela 6: Sobre a freqüência da elaboração de um planejamento para a qualidade

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Thiara das Neves Pereira, em novembro de 2004.

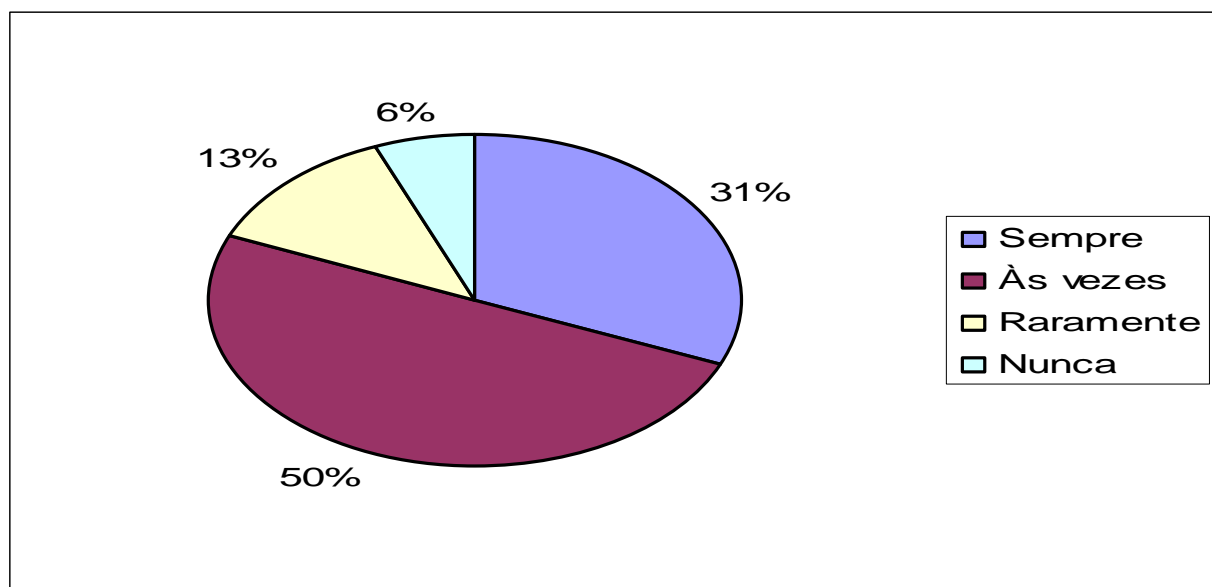


Gráfico 6: Sobre a freqüência da elaboração de um planejamento para a qualidade

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Thiara das Neves Pereira, em novembro de 2004.

Comentários:

A sexta questão buscou investigar a freqüência que os donos dos empreendimentos elaboravam um planejamento para a qualidade. Revelou-se que 50% das lojas consultadas não fazem esse tipo de planejamento com freqüência.

Questão 7: De acordo com a sua opinião, qual a principal causa das altas taxas de mortalidade dos novos empreendimentos?

<i>Atributos</i>	<i>Qtd.</i>	<i>%</i>
Falta de capacitação dos empreendedores	6	37,50
Falta de treinamento dos funcionários	1	6,25
Falta de conhecimento na área trabalhada	2	12,50
Alta carga tributária	2	12,50
Situação econômica do país	5	31,25
Total	16	100,00

Tabela 7: Sobre a principal causa das altas taxas de mortalidade dos novos empreendimentos

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Thiara das Neves Pereira, em novembro de 2004.

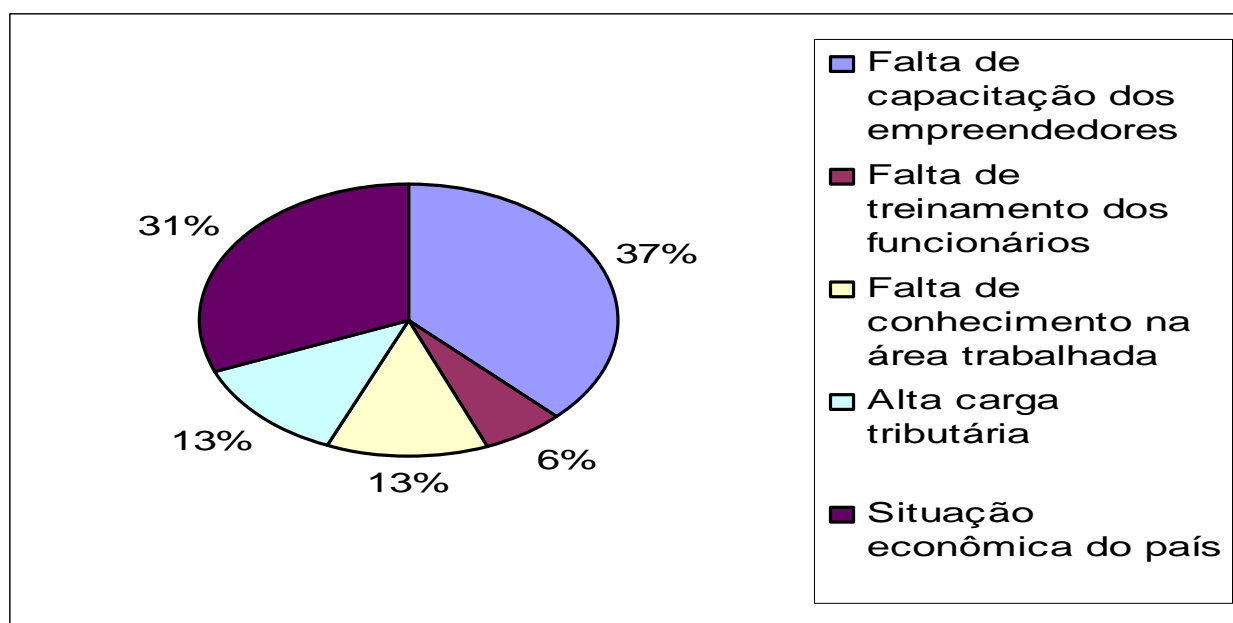


Gráfico 7: Sobre a principal causa das altas taxas de mortalidade dos novos empreendimentos

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pela aluna Thiara das Neves Pereira, em novembro de 2004.

Comentários:

A sétima questão objetivou saber a principal causa das altas taxas de mortalidade dos novos negócios, e revelou-se que a maior parte dos consultados considera a falta de capacitação dos empreendedores como a principal causa do insucesso dos novos empreendimentos.

4.1 Análise dos Dados

Com base nos questionários verificou-se que os empreendedores não costumam participar, com frequência, de treinamentos que auxiliem na administração de seus negócios. Apenas 12,5% sempre se capacitam, enquanto a maior parte, 37,5%, às vezes participam de treinamentos. Essa informação reforça um dado obtido por uma pesquisa realizada pelo Sebrae, “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil”, que mostra que 32% das empresas extintas de 2000 a 2004 não procuraram qualquer tipo de assessoria para o gerenciamento da empresa.

Grande parte dos donos dessas empresas, 56,25%, acreditam que a influência do treinamento no desempenho do negócio é parcial, o que demonstra que eles não percebem, verdadeiramente que a capacitação é uma das chaves para o sucesso do empreendimento, ou eles não estão utilizando treinamentos adequados, que sejam eficientes e eficazes. De acordo com o levantamento da GEM (Global Entrepreneurship Monitor), um dos grandes entraves para as micro e pequenas empresas é a falta de capacitação para a gestão do negócio, ou seja, o treinamento está entre os fatores que mais influenciam no sucesso de um empreendimento.

A maioria dos empreendedores, 68,75%, não participam de treinamentos por falta de tempo, o que mostra que estes não dão a importância devida à capacitação, e que também não sabem administrar seu tempo.

Mais da metade das empresas consultadas, 56,25%, não elaboraram um plano de negócios antes de abrir, o que demonstra que elas começaram a funcionar sem um planejamento mais estruturado, sem um conhecimento mais aprofundado do mercado, dos clientes e da concorrência. Conforme uma pesquisa realizada pela Harvard

Business School, a elaboração de um plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios.

De acordo com o questionário, a elaboração de um planejamento estratégico não é feito com freqüência. 50% das empresas consultadas só costumam elaborar um planejamento às vezes, demonstrando que as empresas atuam sem uma direção certa, agindo empiricamente, por intuição. Segundo Dornelas, o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, nos primeiros anos de existência, atinge percentuais próximos aos 70% ou mais. Uma das causas desse valor é a falha ou falta de planejamento adequado do negócio.

A questão da qualidade também não é tida como fundamental, já que 50% das empresas questionadas não costumam elaborar um planejamento para a qualidade freqüentemente. Isso mostra que esses empresários não levam em consideração as vantagens que a qualidade pode trazer a uma organização, como a melhoria nos processos, a redução de custos, a atração de mais clientes, e conseqüentemente o aumento da competitividade, que traz um diferencial de extrema importância a essas empresas, já que existe um grande número de lojas desse ramo na Asa Norte. Emílio José Cosentino afirma que existe entre os empresários a idéia de que a implementação de um Programa de Qualidade é caro, mais ainda, uma das dificuldades para várias empresas implantarem o programa é que os dirigentes pensam que a qualidade vai aumentar os custos na sua empresa. Só que uma pesquisa realizada entre as empresas que implementaram um Programa de Qualidade, mostra que a economia de custo chega a representar 20% com o correspondente ganho de produtividade, de acordo com a atividade foco da empresa.

A maior parte dos donos das lojas em questão, 37,50%, consideram que a falta de capacitação dos empreendedores é a principal causa das altas taxas de mortalidade dos novos empreendimentos, confirmando a primeira hipótese deste trabalho. Esta informação é corroborada por uma pesquisa do Sebrae, a qual aponta a capacitação para a gestão do negócio como um dos grandes entraves para as micro e pequenas empresas.

5 ANÁLISE DAS HIPÓTESES

Este item tem por finalidade analisar as hipóteses inicialmente formuladas.

A hipótese HO trouxe a idéia de que a falta de capacitação dos empreendedores é uma das razões da mortalidade dos negócios logo nos seus primeiros anos de funcionamento, o que ficou comprovado tanto pela pesquisa bibliográfica junto à pesquisa da GEM (páginas: 2-3), quanto pelo questionário (questão 7).

A hipótese H1 levantou a idéia de que os empreendedores não consideram a capacitação profissional como fator relevante no sucesso da empresa, o que foi refutada pelo embasamento teórico (página 44). Já o questionário (questão 2) mostrou que os empreendedores consideram que a capacitação tem uma influência parcial no desempenho do negócio.

Na hipótese H2 considera-se que os empreendedores não adquirem capacitação profissional e nem oferecem aos seus funcionários por falta de tempo. O que ficou comprovado pelo questionário (questão 3).

Na hipótese H3 defendeu-se a idéia de que os empreendedores não adquirem capacitação profissional e nem oferecem aos seus funcionários por falta de recursos financeiros. O que foi comprovado pelo questionário (questão 3).

6 CONCLUSÃO

Em tempos de globalização, na qual a competição entre as organizações vem sendo cada vez mais acirrada e a busca por mais competitividade e menos custos se transforma em uma constante, o desemprego se torna uma realidade presente em uma significativa parcela da população brasileira. Em meio a essa realidade, não basta que o governo invista em políticas macroeconômicas, é preciso fazer uma dedução e atuar junto aos pequenos empresários, que constituem os maiores empregadores do país.

O empreendedorismo tem se mostrado uma eficaz ferramenta no desenvolvimento econômico de um país. A maior prova disso se encontra nos Estados Unidos da América, onde os novos e pequenos negócios foram os principais responsáveis pela alavancada da economia americana durante a década de 1970 e 1980, em meio à crise do petróleo. Os EUA foram uma exceção no mundo inteiro. Nem Europa Ocidental e o Japão apresentaram um desempenho parecido ao do americano. A Europa, ao contrário, perdeu cerca de 4 milhões de empregos durante esse período.

Dessa forma este estudo demonstra, no que diz respeito ao tema que empreendedorismo é realmente uma ferramenta de capital importância na economia de um país.

Em relação ao objetivo geral, a capacitação do empreendedor é um fator, que se presente, auxilia bastante em uma melhor forma de gerir o negócio, evitando, dessa forma, que esses novos empreendimentos vão à falência logo nos seus primeiros anos de vida.

Com relação aos objetivos específicos foram expostos os conceitos de empreendedorismo por meio de pesquisa bibliográfica, enquanto a questão de se conhecer as possíveis causas do sucesso e do insucesso de empresas foi analisada através tanto da literatura quanto da aplicação de questionários.

O treinamento, quando presente em uma organização, é capaz de aumentar a qualidade, diminuir custos, atrair mais clientes e aumentar a lucratividade e a competitividade de um negócio.

No que diz respeito à formulação do problema, a falta de capacitação dos empreendedores realmente influencia no sucesso dos seus negócios.

No que se refere às hipóteses deste trabalho, os empreendedores consideram a capacitação profissional um fator relevante para o bom desempenho de uma empresa, e a falta dela é uma das razões da mortalidade os negócios logo nos primeiros anos de vida. E que um dos fatores que levam aos empreendedores a não utilizarem treinamento é a falta de tempo e a falta de recursos financeiros.

7 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Para esse estudo, baseado no que foi apontado na pesquisa de campo e na pesquisa bibliográfica, foram desenvolvidas duas sugestões:

- a) As pessoas que estejam dispostas a abrir um negócio devem procurar auxílio junto a órgãos especializados no ramo, como o Sebrae, incubadoras de empresas e, inclusive, empresas de consultoria júnior, as quais prestam um serviço de qualidade, a um preço acessível.

Essa primeira sugestão visa despertar nos empreendedores a necessidade de se procurar algum tipo de auxílio, já que pesquisas comprovam que empresas que procuram algum tipo de orientação junto a esses órgãos tem as chances de sucesso ampliadas.

- b) Os empreendedores devem ter em mente que devem estar sempre se capacitando, sempre se atualizando para conseguir competir em um mercado globalizado e extremamente competitivo, no qual a busca por diminuição de custos e aumento da qualidade é incessante. O treinamento, tanto do dono da empresa, quanto de seus funcionários, se bem feito, tem grandes chances de melhorar os processos da empresa, diminuir custos, aumentar a qualidade, atrair novos clientes, aumentar a lucratividade, tornando, assim, o empreendimento mais competitivo e com mais chances de se posicionar no mercado.

A segunda sugestão tem por objetivo mostrar para os donos de negócios a importância e as vantagens que treinamentos bem aplicados podem trazer às

organizações. E que essas vantagens trazem um diferencial que é de fundamental importância para se sobreviver em um mercado tão competitivo.

8 BIBLIOGRAFIA

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. 3. ed. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Desenvolvimento de recursos humanos na empresa**. São Paulo. Pioneira, 1974.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CRUZ, Eduardo. **Planejamento Estratégico: uma guia para a PME**. 5. ed. Lisboa: Texto Editora, 1998.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.

DOLABELA, Fernando. ***Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza***. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.

DORNELAS, José Carlos Assis. ***Empreendedorismo: transformando idéias em negócios***. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FERNANDES, Fábio (trad.). **Empreendedorismo e estratégia** – Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HUNGER, J. David, WHELLE, Thomas L. **Gestão Estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

JURAN, J. M. **Juran Planejando para a Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1988.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Teófilo Lourenço de. **Manual básico para elaboração de monografia**. Canoas: ULBRA, 1999.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVO, Silvio. **Como abrir e administrar sua empresa: registro da empresa, registro da marca, organização e gestão de negócio**. 2. ed. Brasília: SEBRAE, 2003.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade: uma abordagem abrangente.** São Paulo: Atlas, 1990.

PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** Makron Books: São Paulo, 1993.

QEUIROZ, Evodio Kaltenecker Retto de. **Qualidade segundo Garvin.** São Paulo: Annablume, 1995.

SEMLER, Ricardo F. **Virando a própria mesa.** São Paulo: Best Seller, 1988.

SNELL, Scott A., BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

9 APÊNDICES

9.1 Apêndice I – Autorização para aplicação de questionário



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Ilmo(a). Senhor(a),

O presente Questionário tem o intuito de levantar algumas informações a respeito da importância da capacitação dos empreendedores no sucesso do seu negócio, o qual servirá de base para a elaboração de um relatório relativo à disciplina Monografia do UniCEUB.

A fim de poder contar com informações mais próximas da realidade, solicita-se de Vossa Senhoria total honestidade nas respostas para evitar distorções.

Ressalto que as respostas permanecerão em absoluto sigilo de identificação.

Agradecemos por sua atenção, colocado-me a disposição para eventuais dúvidas.

Thiara das Neves Pereira

Fone: 326-8437

9.2 Apêndice II – Questionário



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

QUESTIONÁRIO PARA MONOGRAFIA

Público-Alvo: Lojas que vendem acessórios e peças para automóveis

1.Com que freqüência a empresa costuma participar de treinamentos que auxiliem na administração da sua empresa?

- a.Sempre
- b.Às vezes
- c.Raramente
- d.Nunca

2.Qual a influência do treinamento no desempenho do seu negócio?

- a.Alta
- b.Parcial
- c.Baixa
- d.Inexistente

3. A não utilização de treinamentos ocorre por:

- a.Falta de recursos financeiros
- b.Falta de tempo

4.Você elaborou um plano de negócios antes de abrir sua empresa?

- a.Sim
- b.Não

5. Com que freqüência você costuma fazer um planejamento estratégico da sua empresa?

- a.Sempre
- b.Às vezes
- c.Raramente
- d.Nunca

6. Com que freqüência você costuma fazer um planejamento para a qualidade na sua empresa?

- a.Sempre
- b.Às vezes

- c.Raramente
- d.Nunca

7.De acordo com a sua opinião, qual a principal causa das altas taxas de mortalidade dos novos empreendimentos?

- a.Falta de capacitação dos empreendedores
- b.Falta de treinamento dos funcionários
- c.Falta de conhecimento na área trabalhada
- d.Alta carga tributária
- e.Situação econômica do país.